



Communication et organisation

28 | 2006

Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives

Quand la Grande Muette communique : exemple d'une conduite de changement

Céline Bryon-Portet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3349>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3349

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 138-149

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Céline Bryon-Portet, « Quand la Grande Muette communique : exemple d'une conduite de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3349> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3349

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Quand la Grande Muette communique : exemple d'une conduite de changement

Céline Bryon-Portet

La loi du silence : fondements stratégiques, structurels et organisationnels

- 1 L'armée fut longtemps surnommée, comme chacun le sait, « la Grande muette ». La pratique du silence attachée à l'institution militaire s'enracine dans un lointain passé, puisqu'elle était déjà préconisée par Sun Tzu puis, près de deux mille ans plus tard, par Clausewitz. D'une manière générale, on note cette invitation au mutisme dans la plupart des traités de polémologie évoquant les principes stratégiques des guerres classiques.
- 2 Ainsi recommande-t-on, dans *L'Art de la guerre*¹, la connaissance des projets de l'ennemi par la voie du renseignement, tandis qu'une grande discrétion sur les desseins personnels est conseillée, afin que soit rendue possible une guerre éclair prenant par surprise les troupes adverses. La diffusion de fausses rumeurs ou intoxication est également proposée pour que les forces antagonistes soient trompées sur les intentions réelles de l'attaquant. Car « la guerre repose sur le mensonge »...
- 3 Très tôt dans l'histoire militaire, donc, une attention de premier ordre a été accordée à la quête et à la circulation maîtrisée d'une information qui peut rapidement être convertie en désinformation. Apparaissant comme une arme à double tranchant, pouvant tout aussi bien entraîner la victoire ou la défaite, la communication fut toujours considérée avec méfiance et maniée avec prudence par les armées. Conscientes, à l'instar de Napoléon Bonaparte, que « quatre gazettes font plus de tort que 100000 soldats en campagne », celles-ci ont assis leur mode de fonctionnement même sur la protection du secret, grâce à une classification des documents détenus, selon leur degré de confidentialité.

- 4 Outre ce fondement stratégique, on relève des motivations de nature structurelle et organisationnelle : le devoir de réserve, par exemple, impose des limites au militaire afin que ce dernier ne livre une opinion personnelle lorsqu'il s'exprime au nom de l'institution à laquelle il appartient. Le principe de subsidiarité, quant à lui, selon lequel chacun participe à la délivrance de l'information à son niveau, est plus particulièrement lié à la structure hiérarchique des armées.

De l'information à la communication : causes et enjeux

- 5 Ce n'est que très progressivement que les armées ont abandonné leur familière position de repli pour s'ouvrir au monde profane de la communication, qui semblait condamnée à être à jamais une *terra incognita*. A la base de ce processus, on peut identifier trois causes majeures.

Après-guerre froide

- 6 La première, de nature géopolitique, correspond à la fin de la guerre froide. Jusqu'aux années quatre-vingt, en effet, les rivalités qui opposaient les blocs de l'est et de l'ouest obligeaient chaque partie à taire l'état de ses avancées technologiques en matière d'armement et de conquête spatiale. Mais à mesure que le danger diminuait, le mutisme à l'égard de la population perdait sa raison d'être. En outre, les « menaces moins perceptibles » entraînent une perception floue des armées et un certain détachement à l'égard de la chose militaire, comme le souligne le *Schéma directeur de la communication de la Défense 2000-2002*.
- 7 Dans le contexte du dégel, l'institution de Défense a donc dû justifier ses dépenses, prouver sa légitimité et sa nécessité en communiquant sur ses besoins, ses moyens et ses enjeux, auprès des décideurs politiques afin que lui soient alloués les budgets garantissant son fonctionnement, mais aussi auprès du grand public, pour remporter l'adhésion et obtenir le soutien de ses opérations.

Société de l'information

- 8 La deuxième cause est de nature technologique et sociétale. L'apparition des NTIC, la mondialisation des flux et l'influence grandissante des médias sur l'opinion publique, qui considère le droit à l'information comme une exigence démocratique, ont incité les forces armées à réviser leur attitude de réserve.
- 9 En 1994, le *Livre blanc sur la défense*, évoquant les nouvelles règles du jeu qu'impose la globalisation des échanges, observe que « la gestion médiatique devient l'un des éléments de la stratégie militaire ». « L'information est désormais au cœur de toute politique de défense », pour ce que « les médias ne sont plus seulement des spectateurs mais des acteurs des crises et des conflits, qui pèsent sur leur conduite et leur issue », ce qu'avait prouvé l'intervention des armées britanniques dans les Malouines, en 1982.

Suspension du service national

- 10 Enfin, le dernier déclencheur a trait à la suspension du service national, annoncée par monsieur Jacques Chirac dès 1996. La professionnalisation, en effet, a entraîné de profondes restructurations et rendu nécessaire l'élaboration d'une politique de communication destinée d'une part à développer le potentiel d'attractivité du métier des armes afin de recruter des effectifs ; d'autre part à augmenter la visibilité des armées et à renforcer le lien nation-défense, jadis assuré par la conscription, et dont on peut craindre qu'il sera altéré, à plus ou moins long terme.
- 11 A ce jour, la Défense se positionne comme le « 1^{er} recruteur national », selon le mot de monsieur Jean-François Bureau, porte-parole du ministre de la Défense à la tête de la DICOD, avec près de 30000 jeunes recrutés par an. Cette nouvelle donne permet de comprendre que l'institution de Défense, après avoir répondu aux attentes de l'opinion publique en faisant de l'information son premier cheval de bataille, ait progressivement donné la priorité à la communication², et plus précisément à une communication de séduction.

L'organisation de la communication de la Défense

- 12 Les armées ont donc du répondre à une double nécessité : s'adapter à des changements externes, et notamment à ceux de l'environnement socio-culturel, mais aussi à des changements plus intimes, touchant la structure même de l'institution.
- 13 La création de la DICOD, en 1998, a opéré une rupture radicale dans la communication de Défense. La dissolution du SIRPA central, en effet, marquait une volonté d'émancipation de l'organe militaire vis-à-vis du cabinet du ministre, dont il n'était jadis que le bras séculier, ce qui donnait fréquemment lieu à des conflits.³
- 14 Chargée de définir les grandes orientations stratégiques et de délivrer les discours officiels du ministre auprès du public, mais également auprès des SIRPA des quatre forces armées et autres services, la DICOD conserve un lien étroit avec le ministère de la Défense, puisqu'elle élabore notamment ses campagnes de communication. Le rôle d'intermédiaire qu'elle occupe entre le ministère et les armées atténue cependant les ingérences directes des figures politiques et des hauts fonctionnaires civils dans la sphère militaire. Cette entité interarmées est donc tout à la fois centralisatrice et coordinatrice. Elle impose aux différentes armées un fil directeur qui assure une harmonisation du discours et garantit simultanément une autonomie relative de ces dernières vis-à-vis du politique.
- 15 La communication institutionnelle de la Défense s'exprime, grâce à la DICOD et aux SIRPA, à travers l'édition de nombreuses revues, la diffusion d'éléments de langage, la préparation d'argumentaires relatifs à des dossiers sensibles, la simulation de crises, la mise à jour d'un site internet, l'organisation d'événements médiatiques divers, d'expositions et de manifestations militaires en tous genres, destinés à promouvoir l'image de la Défense, enfin l'élaboration de campagnes institutionnelles et de recrutement.
- 16 Paradoxe pour le moins surprenant, la Défense, d'abord réticente à communiquer, possède à ce jour le dispositif de communication le plus important de l'Etat, d'un point de vue quantitatif. Qualitativement, en revanche, il n'en va guère de même : en dépit de

moyens financiers non négligeables, la communication peine à se hisser au rang de spécialité reconnue. Majoritairement militaire, le personnel qui y œuvre exerce ses fonctions sans avoir été formé (à 61,79%) et le déplore fortement, comme il ressort d'une récente étude.⁴

Les premiers errements

- 17 Le système de communication de la Défense est donc ainsi fait qu'il permet, théoriquement, la construction d'une image fédératrice de l'institution, via la DICOD, et la sauvegarde des particularismes de chaque armée, grâce aux SIRPA. Néanmoins, le traitement des différentes cibles de communication ne semble pas articulé de manière aussi harmonieuse.
- 18 Depuis la mise en place de la professionnalisation, en effet, la communication institutionnelle de la Défense repose sur deux axes assez hétérogènes. Le premier, dirigé vers les leaders d'opinion et les cadres supérieurs civils et militaires, demeure globalement fidèle à la réalité de l'institution (les recherches de l'IHEDN⁵ relèvent d'une telle politique de communication). En revanche, la seconde orientation, visant le grand public, paraît davantage biaisée. Cette scission crée donc une image institutionnelle duelle.

Stratégie marketing et communication décalée

- 19 Campagnes de recrutement, événements médiatiques, éléments de langage, concourent à donner des armées d'aujourd'hui, en effet, une image assouplie. Dans une logique de séduction, l'*ethos* du combattant et les effets parfois destructeurs de la force armée, susceptibles de rebuter le grand public, sont volontiers reniés dans les discours officiels de la DICOD. Ainsi les vocables guerriers sont-ils bannis au profit d'une approche humanitaire qui s'assortit d'expressions telles que « soldat de la paix », « frappes chirurgicales », « zéro mort » ou « guerre propre ».
- 20 Exploitant cette veine pacifiste et démilitarisée, les différents SIRPA et Directions du recrutement jouent également la carte de l'humour et de la décontraction. Le principe de réalité est alors occulté et drapé du principe de plaisir, aux contours plus resplendissants. Durant les étés 2003 et 2004, par exemple, l'armée de terre a organisé une tournée des plages durant laquelle des militaires se sont donnés en spectacle, dansant en treillis sur le sable et livrant une vision faussement détendue du métier des armes, qui fit d'ailleurs l'objet d'une critique virulente du *Canard Enchaîné* ⁶. La marine nationale, quant à elle, promet une vie ludique et aventureuse à ses recrues potentielles, au travers d'affiches qui exhortent : « vivez intense », « oubliez votre scooter » ou encore « changez d'adrénaline » ⁷.
- 21 L'armée de l'air, enfin, pratique une inquiétante confusion des genres et cède au jeunisme lorsqu'elle ridiculise ses pilotes dans des jingles radiophoniques ⁸ ou promeut la provocante Ophélie Winter marraine du 50^{ème} anniversaire de la Patrouille de France. Durant cet événement médiatique, présentée par Michel Drucker le 17 mai 2003 sur France 2, à 20H50, on put entendre la chanteuse, vêtue de la symbolique combinaison de vol bleu ciel des pilotes de la PAF, vanter les voluptés de l'onanisme après une allocution de Madame Michelle Alliot-Marie... Et comme la jeune-femme avait participé à l'émission

« Nice people » quelques jours auparavant, le magazine Télé 7 jours associa les deux événements.⁹

Un positionnement inadapté

- 22 Autant de présentations mensongères, puisqu'au sein de l'institution demeurent les traditionnelles exigences : discipline, disponibilité, sacrifice de soi ¹⁰... En outre, de telles opérations ressemblent davantage à des campagnes marketing qu'à des actions de communication institutionnelle. La Défense vend aujourd'hui son image de la même façon qu'une entreprise privée vend un produit commercial.
- 23 Pour reprendre la terminologie de l'analyste américain Porter, au lieu de se positionner sur un segment qualitatif reposant sur une stratégie différenciée, parfaitement adaptée à leur dimension institutionnelle, les armées pratiquent une approche quantitative, dite stratégie de volume¹¹. Celle-ci se révèle pourtant incompatible avec leur culture. Quelle entreprise du secteur civil, en effet, exige de ses employés qu'ils défendent un idéal au péril de leur vie ? Ayons l'honnêteté de le dire : le métier des armes n'est pas et ne sera jamais un métier comme les autres.
- 24 Une telle erreur de positionnement avait déjà valu à la marque Pierre Cardin, lorsqu'elle abandonna l'exclusivité du secteur du luxe auquel elle avait toujours été attachée en espérant élargir ses ventes et conquérir le marché moyen-bas de gamme des grandes surfaces, un cuisant échec commercial. Cette orientation, en effet, apparut comme une dénaturation de son essence la plus intime, et fut même perçue comme une sorte de trahison de convictions, qui amena le public à bouder tout à la fois les produits de supermarché et la haute couture de l'ancienne maison de prestige. Il en fut de même lorsque Bic, identifié à l'image éphémère du monde utilitaire, voire ustensilaire, des rasoirs, des stylos à bille professionnels et des briquets en plastique jetables, se hasarda sur le créneau du parfum, chargé d'onirisme et de sensualité, associé à la préciosité du cristal, matériau noble par excellence, ainsi qu'à l'éternité d'un instant de bonheur ou du souvenir d'un être aimé...

Conséquences externes et répercussions internes

- 25 En diffusant des messages inadéquats, les armées voient leurs fondements identitaires menacés, tant vis-à-vis du grand public que du personnel militaire :

Banalisation

- 26 En externe, cette diffusion crée une image attractive mais fallacieuse. La spécificité du métier des armes ainsi gommée, se trouve fragilisé le principe de différenciation de l'institution militaire, principe grâce auquel une entité ou une marque peut se distinguer des autres. En matière de ciblage du recrutement, ce phénomène de banalisation favorise l'engagement d'une population globalement inconsciente des contraintes inhérentes au statut militaire et inadaptée au mode de vie qu'il requiert, ce qui entraîne des dysfonctionnements au sein de l'institution.
- 27 A long terme, les armées pourraient rencontrer des difficultés dans leur tentative de fidélisation du personnel, le décalage entre la vision édulcorée des campagnes

d'attraction et les astreintes effectives du quotidien étant souvent trop important, et propre à décevoir les jeunes recrues qui signent un contrat sur la promesse d'un rêve ou d'une aventure. Cet aspect n'a d'ailleurs pas échappé à la critique de certains journalistes. Dans un article des *Echos*, paru le 3 février 2004, Sophie Reiffers notait que « la marine nationale ose recruter décalé » et soulignait les dangers d'une telle « idéalisation publicitaire », qui masque « l'éventualité d'un combat ou les contraintes » de la vie militaire et favorise donc « le désistement de candidats déçus ».

- 28 Plus généralement, enfin, cet effacement de la « militarité » des armées pourrait affecter leur crédibilité même, et, partant, la confiance que leur témoigne la population. En outre, on peut se demander si de telles constructions symboliques, propres à s'enraciner durablement dans l'inconscient collectif, ne participent pas à créer un climat social hostile à l'utilisation de toute violence, ce qui se révélerait préjudiciable en cas de conflit.

Intégrité menacée

- 29 Si ces messages sont principalement adressés au public, ils pénètrent également, par un phénomène de porosité, le personnel militaire. En interne, ceux-ci ne favorisent donc guère la préparation psychologique des défenseurs de la nation, lesquels devront peut-être sacrifier des vies humaines. Enfin, cette communication décalée entre en contradiction avec l'idée que les militaires se forgent de leur engagement. Brouillant les marques traditionnelles, indispensables à tout principe d'identification et d'appropriation, elle entame la cohésion de la communauté. Le récent échec qu'a connu la campagne radiophonique de l'armée de l'air souligne l'inopportunité d'un tel décalage, et le danger qu'il y a à dévaloriser le personnel et à ignorer ses attentes sous le prétexte qu'on souhaite s'attirer les faveurs de l'opinion publique.
- 30 L'intégrité de l'institution, de ses valeurs et de ses individus, s'en trouve donc affecté. Nombre de militaires paraissent oublier leur vocation première. Subissant une déconcertante perte d'identité, ils adoptent progressivement un comportement de fonctionnaire et se considèrent comme de simples salariés, comptables de leur temps et de leurs efforts, si l'on en croit de récents rapports. *On* bondit de son siège dès 17 h 00, *on* néglige le salut réglementaire, *on* soupire lorsqu'*on* doit assister à une cérémonie, *on* refuse même, parfois, de participer à un conflit. D'aucuns invoqueront l'évolution, certes considérable, des mentalités. Nonobstant, ce phénomène ne saurait être seulement imputable à l'émergence de ce que l'on baptise la « société de loisirs ». Il est, sans nul doute, également imputable à l'image que les armées cultivent et donnent d'elles-mêmes.

Changer sans perdre son identité : l'adaptation comme clef de succès

Etre ou paraître ?

- 31 A l'instar de Faust, les armées semblent perdre leur âme pour vouloir rajeunir leur image et pactiser, pour ce faire, avec des représentations mensongères. Désireuses d'effacer des mémoires le cliché du militaire borné et d'une institution dont la rigidité des règles confinait parfois à l'absurde, elles ont purement et simplement occulté leur essence, pêchant ainsi par excès inverse. L'on a probablement craint que nombre de concepts militaires paraissent obsolètes, que des notions telles que l'ordre et la discipline

répugnent à des adolescents hostiles à toute forme d'autorité. Fallait-il pour autant faire accroire que l'on avait renié cet utile patrimoine et travestir la réalité, au risque d'entamer la motivation des troupes ?

- 32 En termes platoniciens, les armées ont suivi la voie de la « doxa » plutôt que celle de la vérité. Au lieu d'effectuer ce choix sophistique, fondé sur le règne de l'apparence, les armées auraient pu se lancer pour défi de cultiver leur différence. Dans une époque désenchantée où l'homme, déplorant la faillite des repères moraux, religieux et politiques déjà dénoncée par Nietzsche à la fin du dix-neuvième siècle, part en quête de sens, les armées, dépositaires de valeurs humaines et de jalons directifs (rigueur, solidarité...), ont sans nul doute un rôle crucial et salvateur à jouer.¹²

Les correctifs récents

- 33 L'institution militaire a progressivement pris conscience du danger inhérent à une telle approche, et tente de corriger ses premiers errements. Ainsi l'armée de terre, un instant séduite par une communication décalée, repositionne-t-elle sensiblement ses campagnes de recrutement sur une image plus militaire, comme le confie le colonel Desgres du Loû, de la Direction du recrutement¹³. L'armée de l'air, elle aussi, a avoué avoir tiré les leçons des échecs passés, et si la campagne de recrutement lancée en mars 2005 continue d'introduire un brin d'humour dans ses jingles, elle se révèle respectueuse des métiers de chacun et se recentre sur la spécificité des missions de défense. Seule la Marine nationale, à ce jour, use des mêmes procédés racoleurs, suggérant davantage une invitation au voyage qu'un engagement militaire.

Réaffirmer la spécificité militaire en lui redonnant du sens

- 34 La gageure actuelle consiste à réactualiser les anciennes valeurs afin de leur insuffler une légitimité perdue. Ainsi doit-on s'efforcer de modifier la forme des messages véhiculés par les armées tout en conservant leur fond, c'est-à-dire rénover la lettre de manière à mieux promouvoir l'esprit, noyau dur et vivifiant de leur identité. Il est préférable d'œuvrer à la valorisation d'un référent, lorsque celui-ci est aussi fondateur que peut l'être le référent militaire, plutôt que d'en changer radicalement, avec les risques de rejet, au sens presque organique du terme, que comporte la greffe d'éléments étrangers.
- 35 Subtil mélange de rupture et d'équilibre, toute politique de changement réussie doit en effet respecter des exigences doubles, comme le soulignent justement Georges Archier et Hervé Serieyx : « visant des cibles ambitieuses (son futur), conditionnée par une culture et des valeurs (son patrimoine), l'entreprise doit définir le corps de politiques et les principes d'action qui peuvent lui permettre d'atteindre les unes en tenant compte des autres »,¹⁴
- 36 « Eadem sed aliter », préconisait Schopenhauer ¹⁵. Continuer d'être militaire, mais autrement, en utilisant des mots différents et en expliquant l'utilité des normes mises à l'honneur, tel est le véritable challenge. Loin d'atténuer les convictions qui sont celles de tout militaire et de faire table rase d'une tradition qui puise souvent sa raison d'être dans les impératifs du combat et des missions de défense, il s'agirait de conserver les principes d'identification et de différenciation propres à l'institution en les adaptant aux exigences de sens qu'exprime la société moderne, nous rappelant, à la suite de Lyautey, qu'« il faut faire de l'avenir une floraison du passé ».

Vers une vision systémique de la communication

- 37 Interdisciplinaire, et par essence fondée sur un jeu de relations et d'échanges, comme le rappelle le dieu Hermès qui en est la figure tutélaire, mais aussi son étymologie latine, la communication se définit comme un système. Or, dans tout système, la modification d'une partie du corps entraîne celle de tout l'organisme. Qu'est-ce à dire ? La dénaturation de l'image externe engendre nécessairement une altération plus intime. Nulle étanchéité possible : le battement d'ailes d'un papillon en mer de Chine peut déclencher un ouragan à l'autre bout de la planète, et un jingle radio trop ironique est susceptible de provoquer un scandale au sein de toutes les unités aéronautiques françaises. Et nombreux sont les dommages collatéraux que créent des actions de communication non réfléchies ou maîtrisées.

Anticipation et cohérence

- 38 A partir de ce constat, force est de reconnaître que l'on doit s'efforcer d'anticiper, en premier lieu, les conséquences de toute action de communication. Mieux vaut donc renoncer à l'élaboration de campagnes de séduction dont on peut supposer qu'elles apporteront à l'entité organisatrice moins de bénéfices que de torts. Dans cette perspective, il paraît aussi indispensable de privilégier une stratégie sur le long terme (image valorisante de l'institution militaire et du métier des armes, par exemple), plutôt que des entreprises aux effets éphémères, orientées vers la seule satisfaction des besoins immédiats (recrutement massif d'effectifs, etc.).
- 39 Une approche systémique implique, enfin, une vision globale de la communication, ce qui interdit une scission entre les sphères interne et externe, mais surtout l'émission de messages contradictoires. Continuité et cohérence devraient être les maîtres mots. On peut en conclure que les armées gagneraient à réduire le décalage qui existe à ce jour entre la réalité du statut militaire et la représentation qu'elles en donnent. Une inversion de la chaîne des priorités, prenant la gestion interne de la spécificité du métier des armes comme pierre de touche et amorce des stratégies de communication offertes au monde civil, s'avèrerait probablement bénéfique, toute cohésion habilement renforcée rayonnant naturellement vers l'extérieur. Le personnel militaire constitue un relais essentiel, propre à consolider le lien nation-défense. Nul mieux que lui, donc, ne peut témoigner de son expérience, et valoriser l'institution qu'il sert.

Approche globale et coordination des services

- 40 Concrètement, le respect d'une approche systémique s'exprimerait par un refus de séparer les différents services qui pratiquent la communication au sein d'une même institution. La tendance des armées, depuis quelques années, semble pourtant être inverse. Ainsi la marine nationale dissocie-t-elle le SICM (Service d'information sur les Carrières de la Marine) auquel incombent les missions de recrutement, le COVIE (cellule conditions de vie), chargé de la communication interne, le SIRPA, qui œuvre sur la communication institutionnelle, principalement externe, et le CESM, qui s'efforce à faire rayonner l'image de l'institution par une action d'information auprès d'un cercle de décideurs, de chercheurs et de groupes d'influence. L'armée de l'air est dotée d'une organisation relativement

similaire à sa consœur, puisque la sous-direction du recrutement, notamment chargée d'élaborer les campagnes de recrutement, est devenue autonome du SIRPA Air, qui œuvre sur la communication interne et externe. On conçoit aisément que ces services distincts, respectivement basés à Tours et à Paris, parviennent difficilement à définir des messages cohérents, à respecter des objectifs communs et à travailler à la construction d'une image institutionnelle globale. Cette scission ne fut d'ailleurs pas étrangère au scandale que provoqua la dernière campagne radio de l'armée de l'air. Responsable de l'opération, la SDR, en effet, ne considéra que l'objectif qui était le sien, à savoir le recrutement de nouveaux effectifs. Le SIRPA Air, quant à lui, émit des doutes sur la pertinence des jingles proposés par BDDP & Fils, au regard des effets négatifs que ces derniers auraient sur l'image de l'institution et le moral d'une catégorie de son personnel. Mais s'il fut concerté, cet organe n'était guère leader et la décision finale appartint à la SDR... Leurs actions sont pourtant interdépendantes, si l'on considère que les messages institutionnels en direction du public ont une répercussion évidente sur le recrutement, tandis que réciproquement, lesdites campagnes participent à construire l'image interne et externe de l'armée de l'air.

- 41 Outre une réorientation stratégique, se traduisant par un repositionnement militaire en termes de discours et d'image, les armées devront donc s'inscrire dans une logique systémique de la communication, impliquant nombre de changements structurels. Un effort majeur devra notamment être fourni afin de doter les différentes armées d'une meilleure coordination entre les services. Le changement, déjà largement amorcé, mais plus intuitif et tâtonnant que conduit dans un cadre rationnel et planifié, sera alors véritablement achevé.

NOTES

1. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Economica, 1988.
2. Sur cette distinction entre le terme "information", relatif à la diffusion d'une donnée brute, et celui de "communication", impliquant une intentionnalité, on pourra se reporter à l'ouvrage de Dominique Wolton. *War Game*. Paris : Flammarion, 1991, chapitre 8, « De l'information à la communication », p. 159-163.
3. Claude Weber, *La Filière communication au sein de la Défense*. Paris : C2SD, n° 47, 2002 (p. 23).
4. *La Filière communication au sein de la Défense...*, op. cit., p. 64 et p. 109-111.
5. Institut des hautes études de la défense nationale.
6. 4 août 2004.
7. Campagnes de recrutement 2002, 2003 et 2004.
8. Cette campagne de recrutement fut lancée sur les ondes de Europe2, Fun radio, NRJ et Skyrock en mars 2004. Celle-ci provoqua de vifs mécontentements au sein du personnel navigant et fut arrêtée moins d'une semaine après sa mise en place sur ordre du général Wolsztynski, chef d'état-major de l'armée de l'air.
9. Seule la gendarmerie nationale semble ne pas céder à cette tentation et se positionne sur la spécificité des métiers proposés, avec des affiches telles que « osez un métier différent » ou encore « la sécurité comme objectif ».

10.

11. Voir les premiers chapitres de l'ouvrage de Jean-Pierre Detrie, *Strategor, politique générale de l'entreprise*, Dunod, 1997.

12. Telle est la thèse défendue par Thomas Peters et Robert Waterman (*Le Prix de l'excellence*. Paris : Dunod, 1999), mais aussi par Archier et Serieyx (*Pilotes du troisième type*. Paris : Seuil, 1986) : « On ne sait plus quelle est la cause de l'entreprise, pourquoi on se bat et pourquoi on devrait le faire ensemble. [...] Vient l'époque des croisés. Ceux qui savent pourquoi ils se battent vaincront ceux qui ne le savent pas. De là vient l'importance nouvelle du projet d'entreprise. [...] Les californiens tiennent à rappeler que les entreprises efficaces sont celles qui ont une philosophie (les superordinate goals), une vision du monde qui permet de donner un sens au travail ».

13. Article paru dans *Les Echos* le 3 février 2004.

14. Pilotes du 3^e type.

Voir également l'ouvrage de Pierre Achard, préfacé par Jacques Attali, *Le Changement sans perte d'authenticité*.

15. Le Monde comme volonté et comme représentation.

RÉSUMÉS

Longtemps enfermée dans le mutisme, l'institution militaire, dans un contexte nouveau marqué par la fin de la guerre froide, l'essor des NTIC et la suspension du service national, s'est progressivement ouverte au monde de la communication. Essentiellement destinée à renforcer la visibilité des armées ainsi que leur potentiel d'attractivité, cette ouverture a parfois pris la forme d'une dénaturation de leurs fondamentaux identitaires, susceptible d'entraîner des conséquences néfastes sur leur image, tant en externe qu'en interne. A l'inverse, une approche systémique, davantage respectueuse de la spécificité du métier des armes et visant à lui redonner du sens en réactualisant ses valeurs, peut être envisagée.

In the military, secrecy and restriction of information has been the regime for a long time. But in the new era after the end of the cold war, the expansion of NTIC and the suspension of conscription, the Armed Forces began to communicate. In order to be more visible and to seem more attractive, they often sacrificed their identity and lost superordinate goals. This degradation could be disastrous in the future because it gives a wrong image of servicemen and their missions. On the contrary, a systemic approach respectful of the specificity of the military institution could be contemplated, by updating and realizing their values.

AUTEUR

CÉLINE BRYON-PORTET

Officier de l'armée de l'air, professeur de communication à l'Ecole de l'air de Salon de Provence. Docteur ès lettres, titulaire d'un DEA de philosophie (Sorbonne) et d'un Master de communication (CELSA), l'auteur étend son domaine de recherche aux choix stratégiques de l'institution militaire ainsi qu'à des questions de défense et des problèmes

de société (communication, commandement, management, fanatisme, terrorisme et nouvelles menaces asymétriques...). Mail : celine.bryon-portet@laposte.net